

# HOFSTEDE: Culturas y Organizaciones – El Software Mental

## La Cultura como programación mental

En las lenguas occidentales, “cultura” significa habitualmente “civilización”, o “refinamiento mental”, en concreto los resultados de dicho refinamiento tales como la educación, el arte y la literatura. Es una cultura en un sentido limitado; es la “cultura número uno”. Sin embargo, la cultura como software mental co responde a un uso mucho más extenso de la palabra, habitual entre los antropólogos sociales: esta es la “cultura número dos”.

En antropología social, “cultura” es una fórmula que identifica aquellos patrones de pensamiento, sentimiento y actuación a los que me refiero en párrafos anteriores. Es decir, en la “cultura número dos” no sólo hay aquellas actividades que se supone que refinan la mente, sino también aquellas cosas co rientes y domésticas de la vida: los saludos, la alimentación, mostrar u ocultar los sentimientos, mantener una cierta distancia física de los demás, hacer el amo o mantener la higiene co por al.

## CULTURA

**Es la programación mental colectiva que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otras.**

Es un fenómeno colectivo por que es, por lo menos parcialmente, compartido con personas que viven o que han vivido en el mismo entorno social, que es de donde fue aprendido.

La cultura es **aprendida**, no heredada. Se deriva del propio entorno social, no de los genes que se por tan.

La cultura debería diferenciarse por un lado de la naturaleza humana, y por el otro de la personalidad del individuo.



Tres niveles de unicidad en la programación mental humana

## Relativismo Cultural

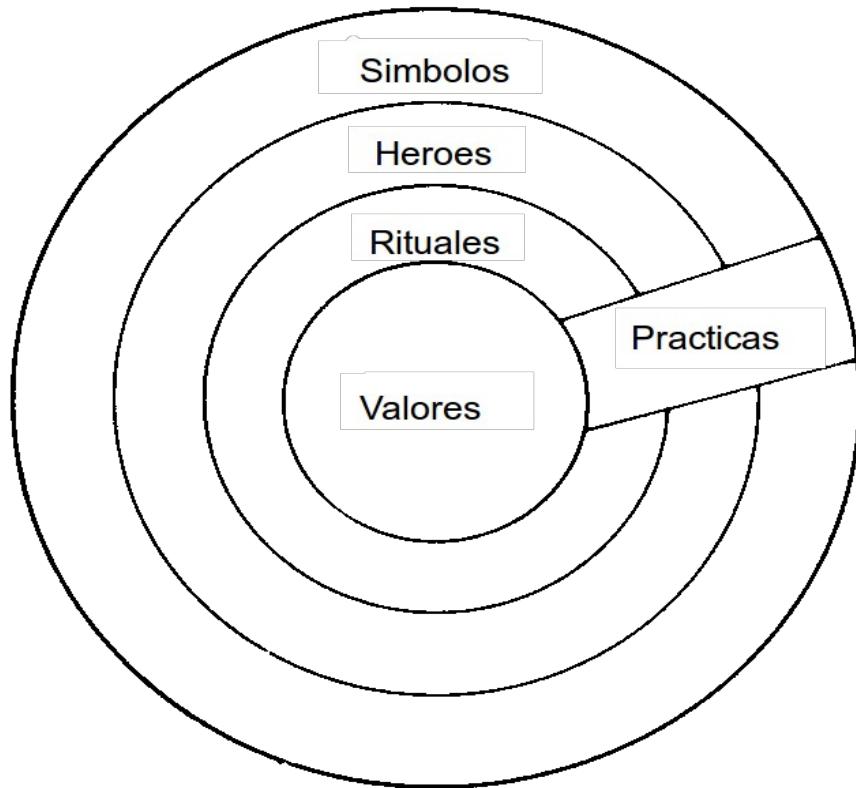
No existen estándares científicos para considerar a un grupo como intrínsecamente superior o inferior a otro.

El "Relativismo cultural" afirma que ninguna cultura posee parámetros absolutos para declarar las actividades de otra cultura como "inferiores" o "elevadas".

## Símbolos, héroes, rituales, y Valores es

Las diferencias culturales se manifiestan a sí mismas de diversas maneras: por sus símbolos, sus héroes, sus rituales y sus Valores es

El "diagrama de la cebolla":



*Manifestaciones de la cultura en diferentes niveles de profundidad.*

**Los Símbolos** son palabras, gestos, imágenes u objetos que transmiten un significado particular sólo reconocido por quienes comparten la cultura. Las palabras de un idioma o argot pertenecen a esta categoría, al igual que lo hacen la vestimenta, el peinado, la Coca-Cola, las banderas. Con facilidad se desarrollan nuevos símbolos y se extinguen los viejos.

**Los Héroes** son personas, vivas o muertas, reales o imaginarias, que poseen características altamente valoradas en una cultura, y que por tanto sirven así de modelos de comportamiento. En Estados Unidos hay Snoopy, en Francia hay Asterix, etc.

**Los Rituales** son actividades colectivas, técnicamente supérfluas para alcanzar los fines deseados pero que, en el interior de una cultura, se consideran esenciales socialmente: se llevan a cabo sin ninguna justificación. Son ejemplo de ellos las formas de saludo o de presentar respeto a los demás, las ceremonias sociales y religiosas.

Los símbolos, héroes, y rituales pueden incluirse bajo la denominación de **prácticas**.

El núcleo de la cultura lo forman los **Valores**. Los valores son tendencias marcadas a preferir ciertos estados de cosas a otros. Los valores son sentimientos son flechas apuntando a dos direcciones: tienen un lado positivo y uno negativo.

Tratan con:

- maldad contra bondad
- suciedad contra limpieza
- fealdad contra belleza
- antinatural contra natural
- año mal contra no mal
- paradójico contra lógico
- irracional contra racional

Los valores están entre las primeras cosas que los niños aprenden, no de forma consciente sino implícitamente.

Los psicólogos del desarrollo creen que la mayoría de niños poseen ya su sistema básico de valores en marcha sobre los 10 años, y que después de esa edad resulta difícil efectuar cambios.

Dado que se adquirieron a tan temprana edad, muchos valores permanecen inconscientes ante sus ojos.

Por tal razón no pueden ser analizados, ni pueden ser directamente observados desde afuera. Sólo pueden ser inferidos a partir de la forma en que las personas actúan según sean las circunstancias.

## Estratos de cultura

Casi todo el mundo pertenece a un cierto número de grupos y categorías diferentes de personas a la vez. Ineludiblemente las personas llevan consigo diversos estratos de programación mental, que corresponden a diferentes niveles de cultura. Por ejemplo:

- un **nivel nacional** según el país al que se pertenece (o según los países en los que durante su vida han emigrado).
- un **nivel de afiliación regional** y/o **étnico** y/o **religioso** y/o **lingüístico**, puesto que la mayoría de naciones están compuestas de regiones culturalmente diferentes, y por diferentes grupos étnicos y/o religiosos, y/o de lenguaje.
- un **nivel de género**, según si la persona ha nacido chica o chico.
- un **nivel generacional**, que separa a los abuelos de los padres y de los hijos.
- un **nivel de clase social**, asociado a las oportunidades de educación, y a la ocupación o profesión de la persona.
- para quienes están empleados, un **nivel o organizativo** o activo según la manera en que los empleados hayan sido socializados por su organización laboral.

## Diferencias de cultura nacional

El "Invento" de las naciones es algo reciente... Nación no es lo mismo que la formación de sociedad de países en África.

Pero las fuerzas empujan hacia la *integración*: un lenguaje dominante,

los medios de comunicación, el ejército nacional...

El peligro de pensar en "típicamente alemán" o "francés" es tan sólo asunto de conveniencia.

## **LAS DIMENSIONES DE LAS CULTURAS NACIONALES**

### **Antropología Social**

En la primera mitad del siglo veinte la antropología social desarrolló la convicción de que todas las sociedades, modernas o tradicionales, enfrentaban los mismos problemas básicos y que sólo diferían las respuestas. Para algunos investigadores los temas siguientes califican como problemas básicos comunes en todo el mundo, con consecuencias para el funcionamiento de las sociedades, de los grupos dentro de esas sociedades, y de los individuos dentro de esos grupos:

1. La relación con la autoridad.
2. El concepto de uno mismo, concretamente:
  - a. la relación entre el individuo y la sociedad y
  - b. el concepto individual de masculinidad y de feminidad.
3. Las maneras de tratar con los conflictos, incluyendo el control de la agresión y de la expresión de los sentimientos.

Datos de la investigación de **Hofstede** sobre los valores de más de 50 países de todo el mundo. Estas personas trabajan en las sucursales locales de una corporación multinacional de gran magnitud: IBM.

Un análisis estadístico sobre las respuestas a preguntas sobre los valores de empleados similares de IBM en países diferentes reveló problemas comunes, pero cuyas soluciones diferían según el país, en las áreas siguientes:

1. Desigualdad social, incluyendo la relación con la autoridad.
2. La relación entre el individuo y el grupo.
3. Los conceptos de masculinidad y feminidad: las implicaciones sociales de haber nacido chico o chica.
4. Las formas de manejar la inseguridad, relacionada con el control de la agresión y la expresión de las emociones.

Las cuatro áreas básicas de problema representan las **dimensiones de las culturas**. Una dimensión es un aspecto de una cultura que puede ser medido en relación con otras culturas.

Las áreas básicas de problema se corresponden con dimensiones que Hofstede denominó:

**La distancia al poder** (desde una distancia corta a una grande).

**Colectivismo contra individualismo.**

**femininidad contra masculinidad**, y

**la evitación de incertidumbre** (desde una evitación sutil a una fuerte).

Cada uno de estos términos existían ya en alguna parte de las ciencias sociales, y parecían que se aplicaban razonablemente bien al área de problema básico que cada dimensión representa.

Juntos forman un *modelo de diferencias de cuatro dimensiones (4-D)* entre las **culturas nacionales**.

En este modelo cada país se caracteriza por una puntuación en cada una de las cuatro dimensiones.

Recientemente se identificó una quinta dimensión de diferencias entre las culturas nacionales, que oponía una **orientación en la vida a largo plazo** con una orientación a corto plazo.

(Las diferencias culturas existen también según la región, la religión, el género, la generación y la clase social)

(Culturas o zanizativas o co por ativas)

## Dimensiones de las culturas nacionales.

**La distancia al poder.** Se podría definir como hasta qué punto los miembros menos relevantes de las instituciones y organizaciones de un país esperan y aceptan que el poder se distribuya desigualmente.

*"Las Instituciones" son los elementos básicos de la sociedad, como la familia, la escuela y la comunidad. Las "organizaciones" son los lugares donde la gente trabaja.*

**El Individualismo** pertenece a sociedades en las que los lazos entre individuos son poco definidos: se espera que cada uno se cuide de sí mismo y de su familia inmediata. En oposición, el **Colectivismo** se da en aquellas sociedades en las que las personas a partir del nacimiento se hallan integradas en fuertes y cohesivos grupos propios (o camarillas), que continúan protegiendo a la persona durante toda su vida a cambio de una lealtad incuestionable.

**La Masculinidad** indica hasta qué punto los valores dominantes de una sociedad son "masculinos (por ejemplo, auto itarios y competitivos).

La **Masculinidad** se da en sociedades en las que los papeles del género social están claramente diferenciados (por ejemplo, se supone que los hombres han de ser auto itarios, fuertes y enfocados en el éxito material en tanto que las mujeres se supone que han de ser más modestas, tiernas y preocupadas por la calidad de la vida).

La **Feminidad** pertenece a aquellas sociedades en las que los géneros sociales se solapan, por ejemplo, se supone que tanto el hombre como la mujer han de ser modestos, tiernos y preocupados con la calidad de vida.

**La evitación de incertidumbre** puede definirse como *hasta qué punto los miembros de una cultura se sienten amenazados por la inseguridad o por las situaciones desconocidas*, e intentan evitar tales situaciones. Este sentimiento se expresa, entre otras cosas, a través del estrés nervioso y de la necesidad de previsibilidad: una necesidad de normas escritas y no escritas.

**Añadido posteriormente: Dinamismo Confuciano** <sup>1</sup>, o la orientación de la vida a largo o a corto plazo.

En el polo que podría etiquetarse como "orientación a largo plazo":  
persistencia (perseverancia )  
relaciones que se o denan según el estatus, y acatando esta economía de o den con un cierto sentido de humillación.

En el polo opuesto de vida 'orientada a corto plazo':  
estabilidad y firmeza personal.  
proteger el propio "prestigio"  
respeto por las tradiciones.  
reciprocidad en los saludos, favores y regalos.

**En cada dimensión las diferencias entre países se manifiestan en niveles diferentes: hijo/familia – escuela – lugar de trabajo – ciudadano/estado -ideas/filosofía.**

---

<sup>1</sup> Relativo a Confucio.

## LA DISTANCIA AL PODER

### Valores de distancia al poder (*PDI*)<sup>2</sup> para 50 países y 3 regiones

<i>Fila de puntuación</i>	<i>País o región</i>	<i>Puntuación PDI</i>	<i>Fila de puntuación</i>	<i>País o región</i>	<i>Puntuación PDI</i>
1	Malasia	104	27/28	Corea del Sur	60
2/3	Guatemala	95	29/30	Iran	58
2/3	Panama	95	29/30	Taiwan	58
4	Filipinas	94	31	España	57
5/6	Mexico	81	32	Pakistan	55
5/6	Venezuela	81	33	Japón	54
7	Arab countries	80	34	Italia	50
8/9	Ecuador	78	35/36	Argentina	49
8/9	Indonesia	78	35/36	Sudáfrica	49
10/11	India	77	37	Jamaica	45
10/11	West Africa	77	38	USA	40
12	Yugoslavia	76	39	Canadá	39
13	Singapur	74	40	Holanda	38
14	Brasil	69	41	Australia	36
15/16	Francia	68	42/44	Costa Rica	35
15/16	Hong Kong	68	42/44	Alemania	35
17	Colombia	67	42/44	Gran Bretaña	35
18/19	Salvador	66	45	Suiza	34
18/19	Turquia	66	46	Finlandia	33
20	Belgica	65	47/48	Noruega	31
21/23	East Africa	64	47/48	Suecia	31
21/23	Perú	64	49	Irlanda (Rep.)	28
21/23	Tailandia	64	50	Nueva Zelanda	22
24/25	Chile	63	51	Dinamarca	18
24/25	Portugal	63	52	Israel	13
26 61	Uruguay		53	Austria	11
27/28 60	Grecia				

2 En inglés: Power distance index (PDI)

## LA DISTANCIA AL PODER

***Diferencias clave entre sociedades con una distancia al poder pequeña y con una distancia al poder grande.***

***I: la regla general es la familia, la escuela y el lugar de trabajo.***

<b><i>Poca distancia al poder</i></b>	<b><i>Amplia distancia al poder</i></b>
1. Las desigualdades entre las personas han de reducirse al mínimo.	Las desigualdades entre las personas son a la vez esperadas y deseadas.
2. Debería haber, y hasta cierto punto la hay, interdependencia entre las personas menos poderosas y las más poderosas.	Las personas menos poderosas deberían depender de los más poderosos; en la práctica, las personas menos poderosas se hallan polarizadas entre la dependencia y la contradependencia.
3. Los padres tratan a los hijos como iguales	Los padres enseñan a sus hijos a obedecer.
4. Los hijos tratan a los padres como iguales	Los hijos tratan a los padres con respeto.
5. Los profesores esperan que los estudiantes de la clase tengan iniciativa.	Lo que se espera en la clase es que sean los profesores los que tengan iniciativas.
6. Los profesores son expertos que transmiten verdades impersonales.	Los profesores son gurus que transmiten sabiduría personal.
7. Los estudiantes tratan a los profesores como iguales.	Los estudiantes tratan a los profesores con respeto.
8. Los más instruidos mantienen valores menos auto itarios que los menos instruidos.	Tantos los más instruidos como los menos instruidos mantienen casi los mismos valores auto itarios.
9. La jerarquía en las organizaciones significa una desigualdad de papeles establecida por conveniencia.	La jerarquía en las organizaciones refleja la desigualdad existencial entre los de arriba y los de abajo.
10. La descentralización es popular.	La centralización es popular
11. En cuanto al salario, existe un estrecho margen entre la cima y la base de la organización	Existe un amplio margen entre el salario de la cima y el de la base de la organización.
12. Los subordinados esperan que se les consulte.	Los subordinados esperan que se les diga lo que han de hacer.
13. El jefe ideal es un demócrata habilidoso.	El jefe ideal es un autócrata benevolente o un buen padre.
14. Los privilegios y estatus están mal vistos.	Los símbolos de privilegios y estatus de los directivos son igualmente esperados y populares.

## LA DISTANCIA AL PODER

**Diferencias clave entre sociedades con una distancia al poder pequeña y con una distancia al poder grande.**

### **II: la política y las ideas.**

<b>Poca distancia al poder</b>	<b>Amplia distancia al poder</b>
1. El uso del poder debería ser legitimado y estar sujeto a los criterios de bueno y malo.	El poderío prevalece encima del derecho: quien tiene el poder es correcto y bueno.
2. Las habilidades, la riqueza, el poder y el estatus no necesariamente han de ir unidos.	Las habilidades, la riqueza, el poder y el estatus deberían ir unidos.
3. Hay una gran clase media	La clase media es pequeña.
4. Todos deberían tener los mismos derechos. Los poderosos tienen privilegios.	
5. Los poderosos intentan parecer menos poderosos de lo que son.	Los poderosos intentan parecer tan impresionantes como les es posible.
6. El poder está basado en la posición oficial, la experiencia y la capacidad de ofrecer recompensas.	El poder está basado en la familiar, los amigos, el carisma y la capacidad de utilizar la fuerza.
7. La forma de cambiar un sistema político es cambiando las normas (evolución)	La forma de cambiar un sistema político es cambiando a los de arriba (revolución).
8. El uso de la violencia en los asuntos domésticos es raro.	Los conflictos políticos domésticos frecuentemente conducen a la violencia.
9. Gobiernos plurales basados en el resultado de una mayoría de votos.	Gobiernos autocráticos u oligárquicos basados en la cooptación <sup>3</sup> .
10. El espectro político muestra un centro fuerte y unas alas derecha e izquierda débiles.	El espectro político, si se llega a permitir que se manifieste, muestra un centro débil y unos extremos fuertes.
11. Los diferenciales por ingresos reducidos en la sociedad son posteriormente reducidos a través del sistema de impuestos.	Los amplios diferenciales por ingresos en la sociedad son posteriormente incrementados a través del sistema de impuestos.
12. Las religiones predominantes y los sistemas filosóficos enfatizan en la igualdad.	Las religiones predominantes y los sistemas filosóficos enfatizan en la jerarquía y la estratificación.
13. Las ideologías políticas predominantes enfatizan y partican el reparto del poder.	Las ideologías políticas predominantes enfatizan y partican la lucha por el poder.
14. Las teorías nativas de dirección se enfocan en el papel de los empleados.	Las teorías nativas de dirección se enfocan en el papel de los directivos.

<sup>3</sup> Llenar las vacantes que se producen en el seno de una corporación mediante el voto de los integrantes de ella.

## INDIVIDUALISMO

### Valores del Indice de Individualismo (IDV) en 50 países y 3 regiones

<b>Score rank</b>	<b>País o región</b>	<b>IDV score</b>	<b>Score rank</b>	<b>País o región</b>	<b>IDV score</b>
1	USA	91	28	Turquía	37
2	Australia	90	29	Uruguay	36
3	Gran Bretaña	89	30	Grecia	35
4/5	Canadá	80	31	Filipinas	32
4/5	Holanda	80	32	México	30
6	Nueva Zelanda	79	33 /35	Africa Oriental	27
7	Italia	76	33 /35	Yugoslavia	27
8	Bélgica	75	33 /35	Portugal	27
9	Dinamarca	74	36	Malasia	26
10/11	Suecia	71	37	Hong Kong	25
10/11	Francia	71	38	Chile	23
12	Rep. Irlanda	70	39/41	Africa Occidental	20
13	No uega	69	39/41	Singapur	20
14	Suiza	68	39/41	Tailandia	20
15	Alemania R.f.	67	42	Salvado	19
16	Sudáfrica	65	43	Co ea del Sur	18
17	Finlandia	63	44	Taiwan	17
18	Austria	55	45	Perú	16
19	Israel	54	46	Costa Rica	15
20	España	51	47/48	Pakistán	14
21	India	48	47/48	Indonesia	14
22/23	Japón	46	49	Colombia	13
22/23	Argentina	46	50	Venezuela	12
24	Irán	41	51	Panamá	11
25	Jamaica	39	52	Ecuado	8
26/27	Brasil	38	53	Guatemala	6
27/28 60	Países Árabes	38			

## INDIVIDUALISMO

### Diferencias clave entre sociedades colectivistas e individualistas.

#### I: norma general, familia, escuela, y lugar de trabajo

##### **Colectivista**

##### **Individualista**

1. Las personas han nacido de familias. Cada uno crece cuidando únicamente de sí numerosas o dentro de otros grupos mismo y de su inmediata familia (nuclear) camarilla que continúan protegiéndoles a cambio de lealtad.
2. La identidad está basada en la red. La identidad está basada en el individuo social a la que se pertenece.
3. Los niños aprenden a pensar en Los niños aprenden a pensar en términos de términos de "nosotros". "Yo".
4. Siembre debería mantenerse la Hablar de lo que uno tiene en mente es una armonía, evitando mantener característica de persona honesta. confrontaciones directas.
5. Comunicación de contexto elevado. Comunicación de bajo contexto.
6. Las transgresiones conducen a la Las transgresiones conducen a la culpabilidad vergüenza y a la pérdida de prestigio y a la pérdida de auto respeto. para uno mismo y para el grupo.
7. El propósito de la educación es el de aprender como hacer algo. El propósito de la educación es aprender cómo aprender.
8. Los diplomas son la puerta de entrada a grupos de mayor estatus. Los diplomas aumentan el valor económico y/o el autorrespeto.
9. Las relaciones empleador-empleado se perciben en términos morales, como un lazo familiar. Las relaciones empleador-empleado son un contrato que se supone está basado en un beneficio mutuo.
10. Las decisiones de contratación y promoción tienen en cuenta al resto de integrantes de la plantilla. Las decisiones de contratación y promoción se supone que están basadas únicamente en las normas y habilidades.
11. La dirección es una dirección de grupos. La dirección es una dirección de individuos.
12. Las relaciones prevalecen por encima del trabajo. El trabajo prevalece por encima de las relaciones.

# INDIVIDUALISMO

## Diferencias clave entre sociedades colectivistas e individualistas.

### II: política e ideas

<b>Colectivista</b>	<b>Individualista</b>
1. Los intereses colectivos prevalecen por encima de los intereses individuales.	Los intereses individuales prevalecen por encima de los intereses colectivos.
2. La vida privada es invadida por el grupo (grupos)	Todo el mundo tiene derecho a la privacidad.
3. Las opiniones están predeterminadas por la afiliación al grupo.	Se espera que cada uno tenga una opinión propia.
4. Las leyes y derechos difieren según el grupo.	Las leyes y derechos se supone que son las mismas para todos.
5. Reducido PIB per capita	Elevado PIB per capita
6. El estado ejerce un papel dominante en el sistema económico.	El estado ejerce un papel limitado en el sistema económico.
7. La economía está basada en intereses colectivos. El poder político es ejercido por grupos de presión.	La economía se basa en los intereses individuales. El poder político es ejercido a través de los votantes.
8. La prensa está controlada por el estado.	Libertad de prensa.
9. Las teorías económicas importadas son en gran parte irrelevantes porque en la persecución de los intereses colectivos y particulares.	Las teorías económicas nativas están basadas en la persecución de los autointereses.
10. Las ideologías de igualdad prevalecen por encima de las ideologías de libertad individual.	Las ideologías de libertad individual prevalecen por encima de las ideologías de igualdad.
11. Los objetivos definitivos son la armonía y el consenso en la sociedad.	El objetivo definitivo es la auto-realización de cada individuo.

## FEMINISMO

### Valores de índice de Masculinidad (MAS) de 50 países y 3 regiones

<b>Rango de puntuación</b>	<b>País o región</b>	<b>Puntuación MAS</b>	<b>Rango de puntuación</b>	<b>País o región</b>	<b>Puntuación MAS</b>
1	Japón	95	28	Singapur	48
2	Austria	79	29	Israel	47
3	Venezuela	73	30/31	Indonesia	46
4/5	Italia	70	30/31	Africa Occidental	46
4/5	Suiza	70	32/33	Turquía	45
6	Méjico	69	32/33	Taiwan	45
7/8	Rep. Irlanda	68	34	Panamá	44
7/8	Jamaica	68	35/36	Irán	43
9/10	Gran Bretaña	66	35/36	Francia	43
9/10	Alemania R.f.	66	37/38	España	42
11/12	Filipinas	64	37/38	Perú	42
11/12	Colombia	64	39	Africa Oriental	41
13/14	Sudáfrica	63	40	Salvador	40
13/14	Ecuador	63	41	Corea del Sur	39
15	EE.UU.	62	42	Uruguay	38
16	Australia	61	43	Guatemala	37
17	Nueva Zelanda	58	44	Tailandia	34
18/19	Grecia	57	45	Portugal	31
18/19	Hong Kong	57	46	Chile	28
20/21	Argentina	56	47	Finlandia	26
20/21	India	56	48/49	Yugoslavia	21
22	Bélgica	54	48/49	Costa Rica	21
23	Países Árabes	53	50	Dinamarca	16
24	Canadá	52	51	Holanda	14
25/26	Malasia	50	52	Noruega	8
25/26	Pakistan	50	53	Suecia	5
27	Brasil	49			

## FEMINISMO

### Diferencias clave entre sociedades femeninas y masculinas.

#### I: norma general, familia, escuela y lugar de trabajo

<b>Femeninas</b>	<b>Masculinas</b>
1. Los valores dominantes en la sociedad son el cuidado y la preservación de los demás.	Los valores dominantes en la sociedad son el éxito y progreso material.
2. Las personas y las relaciones cariñosas son importantes.	El dinero y las cosas son importantes.
3. Se supone que cada cual es moderado.	Se supone que los hombres han de ser autoritarios, ambiciosos y duros.
4. Se admite que tanto hombres como mujeres pueden ser tiernos y que se preocupan por las relaciones.	Se supone que las mujeres han de ser tiernas y que se cuidan las relaciones.
5. En la familia, tanto el padre como la madre tratan con los sentimientos.	En la familia, el padre trata con los hechos y la madre con los sentimientos.
6. Se admite que tanto los niños como las niñas pueden llorar, pero ni unos ni otros deben luchar.	Las niñas lloran, los niños no; los niños deberían luchar cuando son atacadas, las niñas no deberían luchar.
7. Simpatía hacia los débiles	Simpatía hacia los fuertes.
8. La norma es el estudiante medio.	La norma es el mejor estudiante.
9. El fracaso escolar es un contratiempo secundario.	El fracaso escolar es un desastre.
10. Se aprecia la camaradería con los profesores.	Se aprecia la genialidad en los profesores.
11. Chicos y chicas estudian los mismos temas.	Chicos y chicas estudian temas diferentes.
12. Trabajar con orden para vivir.	Vivir en orden para trabajar.
13. Los directivos utilizan la intuición y se esfuerzan por lograr el consenso.	Se espera de los directivos que sean rotundos y autoritarios.
14. Se insiste en la igualdad, la solidaridad y la calidad de la vida laboral.	Se insiste en la participación accionarial, la competición entre colegas y el desempeño.
15. Los conflictos se resuelven mediante el mutuo acuerdo y la negociación.	Los conflictos se resuelven a trancazo limpio.

## FEMINISMO

### Diferencias clave entre sociedades femeninas y masculinas.

#### II: política e ideas

<b>Femeninas</b>	<b>Masculinas</b>
1. El ideal es el bienestar social.	El ideal es la sociedad del desempeño.
2. Debería ayudarse a los necesitados.	Debería apoyarse a los fuertes.
3. La sociedad es permisiva.	La sociedad es correctiva.
4. Lo pequeño y lento es hermoso.	Lo grande y veloz es hermoso.
5. El cuidado del medio ambiente debería ser prioritario.	Mantener el crecimiento económico debería tener máxima prioridad.
6. El gobierno dedica una parte relativamente grande del presupuesto reducido a la ayuda del desarrollo de los en ayuda al desarrollo de los países pobres.	El gobierno destina un presupuesto muy grande para armamento.
7. El gobierno destina una parte proporcional del presupuesto relativamente pequeña para armamento.	El gobierno destina una parte proporcional del presupuesto relativamente grande para armamento.
8. Los conflictos internacionales deberían resolverse mediante la negociación y de acuerdo mutuo.	Los conflictos internacionales deberían resolverse mediante una demostración de fuerza o con la guerra.
9. El número de mujeres elegidas para cargos políticos es relativamente grande.	Hay un número relativamente pequeño de mujeres en cargos políticos elegidos.
10. Las religiones dominantes insisten en la complementariedad de los sexos.	Las religiones dominantes insisten en la prerrogativa masculina.
11. La liberación de la mujer significa que tanto hombres como mujeres deberían participar por igual tanto en el hogar como en el trabajo.	La liberación de la mujer significa que las mujeres serán admitidas en cargos que hasta el momento sólo habían sido ocupados por hombres.

## INCERTIDUMBRE

### Índice de evitación de incertidumbre <sup>4</sup> (UAI) valores de 50 países y 3 regiones

<b>Rango de puntuación</b>	<b>País o región</b>	<b>Puntuación UAI</b>	<b>Rango de puntuación</b>	<b>País o región</b>	<b>Puntuación UAI</b>
1	Grecia	112	28	Ecuador	67
2	Portugal	104	29	Alemania R.f.	65
3	Guatemala	101	30	Tailandia	64
4	Uruguay	100	31/32	Irán	59
5/6	Bélgica	94	31/32	Finlandia	59
5/6	Salvador	94	33	Suiza	58
7	Japón	92	34	Africa Occidental	54
8	Yugoslavia	88	35	Holanda	53
9	Perú	87	36	Africa Oriental	52
10/15	Francia	86	37	Australia	51
10/15	Chile	86	38	Noruega	50
10/15	España	86	39/40	Sudáfrica	49
10/15	Costa Rica	86	39/40	Nueva Zelanda	49
10/15	Panamá	86	41/42	Indonesia	48
10/15	Argentina	86	41/42	Canadá	48
16/17	Turquía	85	43	EE.UU.	46
16/17	Corea del Sur	85	44	Filipinas	44
18	Méjico	82	45	India	40
19	Israel	81	46	Malasia	36
20	Colombia	80	47/48	Gran Bretaña	35
21/22	Venezuela	76	47/48	Rep. Irlanda	35
21/22	Brasil	76	49/50	Hong Kong	29
23	Italia	75	49/50	Suecia	29
24/25	Pakistan	70	51	Dinamarca	23
24/25	Austria	70	52	Jamaica	13
26	Taiwan	69	53	Singapur	8
27	Países Árabes	68			

<sup>4</sup> Uncertainty avoidance index (UAI)

## INCERTIDUMBRE

### Índice de evitación de incertidumbre <sup>5</sup> (UAI) valores de 50 países y 3 regiones

#### I: norma general, familia, escuela, y lugar de trabajo

##### **Evitación de incertidumbre débil**

1. La incertidumbre es una faceta normal La incertidumbre inherente a la vida se siente de la vida, y se toma cada día tal como una continua amenaza contra la que como viene. La incertidumbre inherente a la vida se siente de la vida, y se toma cada día tal como una continua amenaza contra la que como viene.
2. Bajo nivel de estrés, sentimiento Alto nivel de estrés; sentimiento subjetivo de subjetivo de bienestar. ansiedad.
3. La agresión y las emociones no La agresión y las emociones deberían deberían mostrarse. Aggression and ventilarse en el momento y lugar oportuno. emotions should not be shown
4. Se siente cómodo ante las situaciones Hay una aceptación de los riesgos conocidos; ambiguas y ante riesgos desconocidos. se temen las situaciones ambiguas y los riesgos desconocidos.
5. Normas indulgentes para los niños en Normas férreas para los niños en cuanto a lo cuanto a lo que es sucio o prohibido. que es sucio o prohibido.
6. Lo diferente despierta la curiosidad Lo diferente es peligroso.
7. Los estudiantes se sienten cómodos Los estudiantes se sienten cómodos en antes situaciones de aprendizaje de situaciones de aprendizaje estructuradas, y solución abierta, y se interesan por las se interesan por las respuestas correctas. buenas discusiones.
8. Los profesores pueden declarar "Yo no Se supone que los profesores tienen todas las lo sé". respuestas.
9. No deberían haber más normas de las Necesidad emocional de normas, incluso estrictamente necesarias. aunque nunca vayan a funcionar.
10. El tiempo es un marco de orientación. El tiempo es dinero.
11. Se siente cómodo sintiéndose Necesidad emocional de estar ocupado; ansia relajado; trabaja duro sólo cuando es interior por trabajar duro. necesario.
12. La precisión y la puntualidad han de La precisión y la puntualidad se dan de forma ser aprendidas. natural.
13. Tolerancia ante las ideas y Supresión de las ideas y comportamiento que comportamientos que no son normales no son normales; resistencia a la innovación. y son innovadoras.
14. Motivación a través de los logros la Motivación a través de la seguridad y la consideración o el sentido de consideración o el sentido de pertenencia.

##### **Evitación de incertidumbre fuerte**

5 Uncertainty avoidance index (UAI)

## INCERTIDUMBRE

### Índice de evitación de incertidumbre <sup>6</sup> (UAI) valores de 50 países y 3 regiones

#### II: política e ideas

<b><i>Evitación de incertidumbre débil</i></b>	<b><i>Evitación de incertidumbre fuerte</i></b>
1. Leyes y normas pocas y generalizadas.	Leyes y normas abundantes y meticulosas.
2. Si las normas no pueden ser respetadas, deberían ser cambiadas.	Si las normas no pueden ser respetadas somos pecadores y deberíamos arrepentirnos.
3. Competencia ciudadana frente a las autoridades.	Incompetencia ciudadana frente a las autoridades.
4. La protesta ciudadana es aceptable.	La protesta ciudadana debería ser reprimida.
5. Los ciudadanos se muestran positivos ante las instituciones.	Los ciudadanos se muestran negativos ante las instituciones.
6. Los empleados públicos se muestran positivos ante el proceso político.	Los empleados públicos se muestran negativos ante el proceso político.
7. Tolerancia, moderación.	Conservadurismo, extremismo, ley y orden.
8. Actitudes positivas hacia los jóvenes.	Actitudes negativas hacia los jóvenes.
9. Regionalismo, Internacionalismo, Nacionalismo, xenofobia, represión de las intentos de integración de las minorías.	
10. Creencia en lo generalista y en el sentido común.	Creencia en los expertos y en la especialización.
11. Muchas enfermeras, pocos doctores.	Muchos doctores, pocas enfermeras.
12. La verdad de un grupo no debería imponerse sobre los demás.	Sólo hay una Verdad, y es la nuestra.
13. Derechos humanos: nadie debería ser perseguido a causa de sus creencias.	Fundamentalismo religioso, político e ideológico, e intolerancia.
14. En la filosofía y la ciencia, tendencia hacia el relativismo y el empirismo.	En filosofía y en ciencia, tendencia hacia las grandes teorías.
15. Los oponentes científicos pueden ser amigos personales.	Los oponentes científicos no pueden ser amigos personales.

6 Uncertainty avoidance index (UAI)

## Puntuaciones y rangos en los países y regiones del conjunto de IBM

Fuente: Hofstede(2001:500)

	Distancia al poder		Evitación de incertidumbre		Individualismo/Colectivismo		Masculinidad/Feminidad		Orientación a largo/ corto plazo	
País	Indice	Rango	Indice	Rango	Indice	Rango	Indice	Rango	Indice	Rango
Argentina	49	35-36	86	10-15	46	22-23	56	20-21		
Australia	36	41	51	37	90	2	61	16	31	22-24
Austria	11	53	70	24-25	55	18	79	2	31a	22-24
Bélgica	65	20	94	5-6	75	8	54	22	38a	18
Brasil	69	14	76	21-22	38	26-27	49	27	65	6
Canadá	39	39	48	41-42	80	4-5	52	24	23	30
Chile	63	24-25	86	10-15	23	38	28	46		
Colombia	67	17	80	20	13	49	64	11-12		
Costa Rica	35	42-44	6	10-15	15	46	21	48-49		
Dinamarca	18	51	23	51	74	9	16	50	46a	10
Ecuador	78	8-9	67	28	8	52	63	13-14		
Finlandia	33	46	59	31-32	63	17	26	47	41a	14
Francia	68	15-16	86	10-15	71	10-11	43	35-36	39a	17
Alemania	35	42-44	65	29	67	15	66	9-10	31	22-24
Gran Bretaña	35	42-44	35	47-48	89	3	66	9-10	25	28-29
Grecia	60	27-28	112	1	35	30	57	18-19		
Guatemala	95	2-3	101	3	6	53	37	43		
Hong Kong	68	15-16	29	49-50	25	37	57	18-19	96	2
Indonesia	78	8-9	48	41-42	14	47-48	46	30-31		
India	77	10-11	40	45	48	21	56	20-21	61	7
Irán	58	29-30	59	31-32	41	24	43	35-36		
Irlanda	28	49	35	47-48	70	12	68	7-8	43a	13
Israel	13	52	81	19	54	19	47	29		
Italia	50	34	75	23	76	7	70	4-5	34a	19
Jamaica	45	37	13	52	39	25	68	7-8		
Japón	54	33	92	7	46	22-23	95	1	80	4
Corea del Sur	60	27-28	85	16-17	18	43	39	41	75	5
Malasia	104	1	36	46	26	36	50	25-26		
Méjico	81	5-6	82	18	30	32	69	6		
Holanda	38	40	53	35	80	4-5	14	51	44	11-12
Noruega	31	47-48	50	38	69	13	8	52	44a	11-12
Nueva Zelanda	22	50	49	39-40	79	6	58	17	30	25-26
Pakistán	55	32	70	24-25	14	47-48	50	25-26	0	34
Panamá	95	2-3	86	10-15	11	51	44	34		

Perú	64	21-23	87	9	16	45	42	37-38		
Filipinas	94	4	44	44	32	31	64	11-12	19	31-32
Portugal	63	24-25	104	2	27	33-35	31	45	30a	25-26
Sudáfrica	49	35-36	49	39-40	65	16	63	13-14		
Salvador	66	18-19	94	5-6	19	42	40	40		
Singapur	74	13	8	53	29	39-41	48	28	48	9
España	57	31	86	10-15	51	20	42	37-38	19a	31-32
Suecia	31	47-48	29	49-50	71	10-11	5	53	33	20
Suiza	34	45	58	33	68	14	70	4-5	40a	15-16
Taiwan	58	29-30	69	26	17	44	45	32-33	87	3
Tailandia	64	21-23	64	30	20	39-41	34	44	56	8
Turquía	66	18-19	85	16-17	37	28	45	32-33		
Uruguay	61	26	100	4	36	29	38	42		
EE.UU.	40	38	46	43	91	1	62	15	29	27
Venezuela	81	81	5-6	76	21-22	12	50	73	3	
Yugoslavia	76	76	12	88	8	27	33-35	21	48-49	
<b>Regiones:</b>										
Países Árabes	80	7	68	27	38	26-27	53	23		
África Oriental	64	21-23	52	36	27	33-35	41	39	25	28-29
África Occidental	77	10-11	54	34	20	39-41	46	30-31	16	33

#### NOTA =

- 1 - *rango más elevado. RANGOS DE OBSERVACIÓN A LARGO PLAZO.* 1 =
  - China; 15-16
  - Bangladesh; 21
  - Polonia; 34
- *rango menos elevado*
- a – Basado en una encuesta de consumidores EMS

## Índice de puntuación por áreas de idioma para países multilingües

Fuente: Hofstede(2001:501)

País y Porción	Índice de distancia al poder	Índice de evitación de incertidumbre	Índice de Individualismo	Índice de Masculinidad	Índice de orientación a largo plazo
<b>Bélgica total a</b>	65	94	75	54	
Holandés hablantes a	61	97	78	43	
Francés hablantes a	67	93	72	69	
<b>Suiza total a</b>	34	58	68	70	
Alemán hablantes a,c	26	56	69	72	
Francés hablantes a	70	70	64	58	
<b>Yugoslavia total a</b>	76	88	27	21	
Croacia (Zagreb) b	73	80	33	40	
Serbia (Beograd) b	86	92	25	43	
Eslovenia (Ljubljana) b	71	88	27	19	
<b>Canadá total a</b>	39	48	80	52	23
Francés hablantes d	54	60	73	45	30
<b>Australia total a</b>	36	51	90	61	31
Aborígenes e	80	128	89	22	-10

a. Basado en datos de una encuesta en IBM.

b. Basado en un re-análisis de los datos de encuesta de IBM (Hofstede, 1993) .

c. Ver también a Kopper (1993),

d. Basado en mi interpretación de las puntuaciones de la Encuesta de Valores Rokeach recogidas por McCarrey, Edwards, y Jones (1978); de las puntuaciones de importancia del objetivo de trabajo recogidas por Jain, Normand, y Kanungo (1979); IDV en el retroceso a partir de los datos recogidos por Lambert y Klineberg (1967); y de las observaciones realizadas por el Dr Christoph Barmeyer (comunicación personal , 1999)

e. Basado en las observaciones del Dr. Ray Simonsen, Universidad de Victoria, Darwin (comunicación personal, 1998)

## Índice de puntuaciones estimativas para países no contemplados en la lista de IBM

Fuente: Hofstede(2001:502)

País y Porción	Índice de distancia al poder	Índice de evitación de incertidumbre	Índice de Individualismo	Índice de Masculinidad	Índice de orientación a largo plazo
Bangladesh	80	60	20	55	40
Bulgaria	70	85	30	40	
China	80	30	20	66	118
Chequia	57	74	58	57	13
Estonia	40	60	60	30	
Hungría	46	82	80	88	50
Luxemburgo	40	70	60	50	
Malta	56	96	59	47	
Marruecos	70	68	46	53	
Polonia	68	93	60	64	32
Rumania	90	90	30	42	
Rusia	93	95	39	36	
Eslovaquia	104	51	52	110	38
Surinam	85	92	47	37	
Trinidad	47	55	16	58	
Vietnam	70	30	20	40	80

### FUENTES.

Bangladesh: LTO, ver Capítulo 7; otras dimensiones basadas en información descriptiva . Bulgaria: basado en la observación y en información descriptiva. China: MAS, ver Hofstede (1996b); LTO, ver Capítulo 7; otras dimensiones basadas en la observación y en una extensa literatura (ver Capítulos 3,4, 5, y7). Chequia: Kruzela (1995), Thorpe y Pavlica (1996), y Kolman, Hofstede, Noorderhaven, y Dienes (1999). Estonia MAS, Hofstede, Kolman, Nicolescu, y Pajumaa (1996); otras dimensiones, observación. Hungría: Varga (1986) y Kolman et al (1999). Luxemburgo: observación y datos agrupados en la Unión Europea data. Malta: Hoppe (1990). Marruecos: POI e IDV de Helmreich y Merritt (1998); other dimensions, puntuaciones países de habla Arabe. Polonia: Nasierowski y Mikula (1998) y Kolman et al (1999). Rumania: MAS, Hofstede et al (1996); otras dimensiones, observación, y datos descriptivos. Rusia: MAS, Hofstede et al. (1996); otras dimensiones, datos sin procesar de estudios no publicados de Bollinger (1988) y Bradley (1998), observación, y datos descriptivos. Eslovakia: Kolman et al (1999) Surinam: Nanhekhan (1990). Trinidad: Punnett, Singh, y Williams (1994) Vietnam: observación e

información descriptiva.

En el área empresarial y de dirección, las teorías, modelos y técnicas desarrolladas en un país dado -normalmente en Estados Unidos - no resultan válidas ni preparadas para ser aplicadas, sin más consideración, en países con culturas muy diferentes.

## **EJEMPLOS:**

### **MbO**

Méjico se caracteriza por un nivel muy elevado de "distancia al poder"; Estados Unidos por uno de muy corto (las puntuaciones van, respectivamente, de 81 a 40) con lo que entre 53 países, Méjico ocupa el quinto lugar mientras que Estados Unidos ocupa el lugar número 38. Como consecuencia de esta brecha, lo único que puede esperarse es que una técnica de dirección como la de "Dirección por objetivos", popular en Estados Unidos, pueda resultar inadecuada en Méjico. Los directivos mexicanos no aceptarían delegar tareas importantes a sus subordinados, y éstos a su vez, debido a su débil sentido de igualitarismo, no se sentirían cómodos con un modelo de características participativas.

### **Estructuras de Matrix<sup>7</sup>**

Hace pocos años se veía a las estructuras de Matriz como combinando las ventajas de las estructuras por producto, geografía y función. Procesos de decisión descentralizados, responsabilidades solapadas y múltiples canales de información permitían tratar mejor con la complejidad externa superando las tensiones internas y respondiendo con más rapidez y más flexibilidad a los nuevos retos.

Aunque en general la estructura de matriz nunca experimentó el éxito que se había pronosticado, en países como Alemania y Francia se encontró por dificultades especiales. En Francia fue porque la estructura de matriz viola el principio de unidad de mando y la línea jerárquica. En Alemania fue porque va en contra de la absoluta necesidad de tener estructuras claras, canales de información, papeles y responsabilidades. Este rechazo podría tener explicación en los elevados *niveles de distancia al poder* existente en Francia, y en la *amplia evitación de incertidumbre* de Alemania.

### **La jerarquía de necesidades de Maslow.**

Maslow defendía la existencia de cinco necesidades básicas formando una jerarquía constituida por lo fisiológico, la seguridad, la naturaleza social, la estima y las necesidades de auto-desarrollo. Aquellas de un nivel más elevado están activas y pueden ser inspiradoras, una vez satisfechas las de los niveles inferiores.

Lo que Maslow pensó que eran *necesidades universales* de cualquier ser humano, y lo que se enseña en los manuales de dirección, demostraron que *en realidad sólo eran válidos para los norteamericanos* y para algunas *naciones de características culturales similares*. En países con elevada evitación de incertidumbre, las necesidades de seguridad pueden ser mucho más importantes de lo que Maslow pensaba, el trabajo para toda la vida es más importante que tener un cargo más interesante y con más desafíos. En los países con un bajo nivel de masculinidad, las necesidades sociales tienden a ser más importantes, manteniéndose lo mismo en aquellos países con menor individualismo (más colectivos).

---

<sup>7</sup> Cada trabajador operativo informa habitualmente al encargado operativo, pero normalmente no trabaja directamente bajo su supervisión. En su lugar, el trabajador es controlado por los miembros de un determinado proyecto, y cada trabajador operativo trabaja usualmente bajo la supervisión de un director de proyecto. Así pues, cada trabajador tiene dos superiores, que aseguran conjuntamente que el proyecto progrese. El encargado operativo puede estar más interesado en desarrollar los productos o tecnologías más apasionantes, mientras que el director del proyecto puede estar más interesado en mantener las fechas de entrega y controlar los costes del producto. Cuando el trabajo se ha completado, el equipo del proyecto puede ser disuelto, y trabajadores procedentes de diferentes áreas operativas son reasignados a otros proyectos y tareas.

Cultura y rivalidad internacional :  
ventajas competitivas de los diferentes perfiles culturales

<b>Distancia al poder pequeña:</b>	admisión de responsabilidad
<b>Distancia al poder grande:</b>	disciplina
<b>Individualismo:</b>	movilidad de dirección
<b>Colectivismo:</b>	compromiso del empleado
<b>Masculinidad:</b>	producción en masa; redimiento; industria pesada, química en masa
<b>Femininidad:</b>	entrega personal; productos hechos a medida; agricultura, bioquímica.
<b>Evitación de incertidumbre débil :</b>	innovaciones básicas
<b>Evitación de incertidumbre marcada:</b>	precisión

Hofstede: Cultures and Organizations, p.240

## ESTUDIO DE CASO – empresa de tamaño medio de estampado textil

En algún lugar de Europa Occidental una empresa mediana de estampado textil luchaba por sobrevivir.

Los tejidos, importados usualmente de países asiáticos, eran estampados en motivos multicolores atendiendo a los deseos de los clientes, firmas productoras de prendas de vestir de moda para el mercado local. La empresa era dirigida por un director general al que informaban tres directores operativos: uno de diseño y ventas, uno de producción, y uno de contabilidad y personal. La fuerza total de trabajo ascendía a 250.

El clima de trabajo de la empresa a menudo era perturbado por los conflictos entre el director de ventas y el director de producción. El director de producción tenía por interés, al igual que los directores de producción tienen a lo largo del mundo, en que la producción fuera fluida y en minimizar los cambios de producto. Prefería agrupar los pedidos del cliente en remesas grandes. El cambio del color o del diseño significaba una limpieza de las máquinas lo que reducía el tiempo de producción y malgastaba costosos tintes. Lo peor era pasar de una serie de color oscuro a una serie de color claro, porque cualquier pizca de tintura de color oscuro que hubiera quedado iba a aparecer en la tela y echaba a perder la calidad del producto. Por tanto los organizadores de producción intentaban empezar en una máquina limpia con las tonalidades más claras, y moverse gradualmente hacia las más oscuras, posponiendo tanto como fuera posible la necesidad de una ronda de limpieza total.

El director de diseño y ventas intentaba satisfacer a sus clientes en un mercado altamente competitivo. Esos clientes, empresas de prendas de moda, tenían la mala fama de efectuar cambios de planificación a corto plazo. Como proveedor suyo, la empresa de estampado a menudo recibía solicitudes para acelerar los pedidos. Aunque fueran pedidos pequeños y de rentabilidad dudosa, el director de ventas odiaba decir “no”. El cliente podría irse a la competencia, y entonces la empresa de estampado perdería ese gran pedido que el director de ventas estaba seguro que le pasarían a continuación. Los pedidos urgentes, sin embargo, habitualmente desbarataban el programa del director de producción y le obligaban a estampar tiradas cortas de series de color oscuro en una máquina excelentemente limpia, obligando así al operario de producción a empezar de nuevo la limpieza a fondo.

Había frecuentes jaleos entre los dos directores sobre si cierto pedido urgente debería entrar o no en producción. El conflicto no se limitaba a los jefes de departamento; el personal de producción expresaba públicamente sus dudas sobre la competencia de la gente e ventas, y viceversa. En la cafetería, los de producción y los de ventas no se sentaban juntos, aunque se conocieran desde hacía años.

POR FAVOR

Escribe:

- (1) tu diagnóstico del problema**
  - (2) la solución que sugieres**
-

## MODELOS IMPLÍCITOS DE ORGANIZACIONES

Como la mayoría de problemas empresariales, presenta aspectos tanto estructurales como humanos. Las personas involucradas reaccionan según su programación mental. Parte de esa programación mental consiste en las ideas de las personas sobre a qué debería parecerse una empresa.

De las cuatro dimensiones de cultura nacional, la distancia al poder y la evitación de incertidumbre, en particular, afectan a nuestra manera de pensar sobre las empresas.

**Organizar** siempre pide la respuesta a dos preguntas:

- (1) ¿quién tiene el poder para decidir qué cosa?, y
- (2) ¿qué normas o procedimientos se seguirán para alcanzar los fines deseados?

*La respuesta a la primera pregunta está influida por las normas culturales de la **distancia al poder** ; la respuesta a la segunda pregunta está influida por las normas culturales sobre la **evitación de incertidumbre**.*

Las dos dimensiones restantes: individualidad y masculinidad, afectan a lo que pensamos sobre las personas en las empresas, más que a lo que pensamos sobre las propias organizaciones.

*La distancia al poder y la evitación de incertidumbre han conspirado una contra la otra en el diseño, y si el análisis anterior es correcto, la posición de un país en este diagrama debería decírnos algo sobre la forma de solventar problemas empresariales en ese país.*

**Existe evidencia empírica de la relación entre la posición de un país dentro de la matriz PDI-UAI , y los modelos de empresas implícitos en las mentes de las personas de esos países, que afectan la forma en que los problemas son enfrentados.**

En los años 1970 Owen James Stevens, un profesor americano de la escuela de negocios **INSEAD** en Fontainebleau, Francia, utilizaba como tarea de examen de su curso de comportamiento empresarial el estudio de un caso muy similar al presentado al principio de este capítulo. Este caso, también, trataba del conflicto entre dos jefes de departamento dentro de una empresa. Entre los estudiantes del Master en Administración de empresas de INSEAD **MBA** que hacían el examen, los tres contingentes nacionales más numerosos eran los franceses, los alemanes y los británicos. En la Figura encontramos sus países en los cuadrantes de abajo a la derecha, abajo a la izquierda y arriba a la izquierda, respectivamente.

*Con anterioridad Stevens ya había observado que la nacionalidad de los estudiantes parecía afectar a su manera de manejar el caso. Conservaba un archivo con los exámenes de unos 200 estudiantes en los que, en relación al caso mencionado, los estudiantes habían escrito individualmente (1) su diagnóstico del problema y (2) la solución que sugerían. Stevens había clasificado estos exámenes según la nacionalidad del autor, y revisó separadamente las respuestas de todos los franceses, todos los alemanes y todos los británicos.*

Los resultados fueron sorprendentes.

La mayoría de **Franceses** diagnosticaron el caso como **negligencia del director general** al que los dos jefes de departamento informaban. La solución preferida por los franceses era la de que los adversarios **presentasen el conflicto a su jefe común**, quien tomaría las disposiciones para resolver esos dilemas en el futuro. Stevens interpretó el modelo empresarial implícito de los franceses como una a '**pirámide de personas**': el director general en la cima de la pirámide, y cada nivel sucesivo en su correspondiente lugar por debajo.

La mayoría de **Alemanes** diagnosticaron el caso como **una falta de estructura**. La competencia de los dos departamentos en conflicto nunca había sido claramente establecida. La solución preferida por los alemanes fue que se **establecieran métodos**. Las formas de desarrollarlos debían ser apelando a un consejero, nombrando un equipo de trabajo, o preguntando al jefe común. Según lo percibió Stevens, los alemanes idealmente a la empresa como una '**maquinaria bien engrasada**' en la que la intervención de la dirección está limitada a casos excepcionales porque las normas deberían zanjar todos los problemas cotidianos.

La mayoría de los **Británicos** diagnosticaron el caso como **un problema de relaciones humanas**. Los dos jefes de departamento eran poco negociadores, y deberían desarrollar sus habilidades al respecto **enviándolos a un curso de dirección**, preferiblemente juntos. El 'análisis transaccional' todavía no se había inventado por aquella época, pero hubiera sido una buena expresión para describir el tipo de capacitación que se recomendaba. Stevens pensó que el modelo implícito empresarial en las mentes de los británicos era el del The implicit model of organization in the minds of the British, Stevens thought, was a '**mercado de pueblo**' sin jerarquías ni reglas, siendo las demandas de la situación las que determinaban lo que sucedería.

La experiencia de Stevens coincidió con el descubrimiento, en el contexto del proyecto de investigación de IBM, de la distancia al poder y de la evitación de incertidumbre como dimensiones de las culturas de los países. Estas dos dimensiones se parecían a las que pocos años antes se habían encontrado en un fragmento de investigación académica conocido comúnmente como '**los estudios Aston**'. De 1961 a 1973 la Universidad de Aston, en Birmingham, Reino Unido, acogió un 'Departamento de Investigación de Administración Industrial'. Entre los investigadores involucrados estaban Derek S. Pugh, David J. Hickson, Roy L. Payne, Diana C. Pheysey, y John Child (ver Pugh y Hickson, 1976). Los Estudios Aston representaban un intento a gran escala de asesorar cualitativamente, es decir, a medida, aspectos clave de la estructura de diferentes organizaciones. Al principio la investigación se limitó al Reino Unido, pero posteriormente fue replicada en varios otros países. **La principal conclusión de los Estudios Aston fue que las dos dimensiones mayores en las que las estructuras empresariales diferían eran: la "concentración de autoridad", y la "estructuración de las actividades". No costó mucho imaginar la asociación de la primera con la "distancia al poder", y a la segunda con la "evitación de la incertidumbre".**

Los investigadores de Aston habían intentado medir los aspectos "difíciles" de una estructura organizativa: características evaluables estadísticamente. Los índices de distancia al poder, y de evitación de incertidumbre miden características indefinidas, subjetivas, de las personas de un país. Una conexión entre ambas significaría que las organizaciones se estructuran a fin de cumplir las necesidades culturales subjetivas de sus miembros.

De hecho, los modelos implícitos de organización de Stevens aportaban la prueba. Los estudiantes **Franceses** del Master en Administración de empresas de INSEAD, con su modelo de 'pirámide de personas', procedentes de un país con una amplia distancia al poder, y una fuerte evitación de incertidumbre, proponían medidas para concentrar la autoridad y estructurar las actividades. Los **Alemanes** con su modelo de 'maquinaria bien engrasada' I, procedentes de un país con una fuerte evitación de incertidumbre pero una distancia al poder pequeña, querían estructurar las actividades sin concentrar la autoridad. Los estudiantes **Británicos** del Máster de INSEAD, con su modelo de 'mercado de pueblo' y una cultura nacional caracterizada por una corta distancia al poder y una débil evitación de incertidumbre, no proponían ni concentrar la autoridad ni estructurar las actividades.

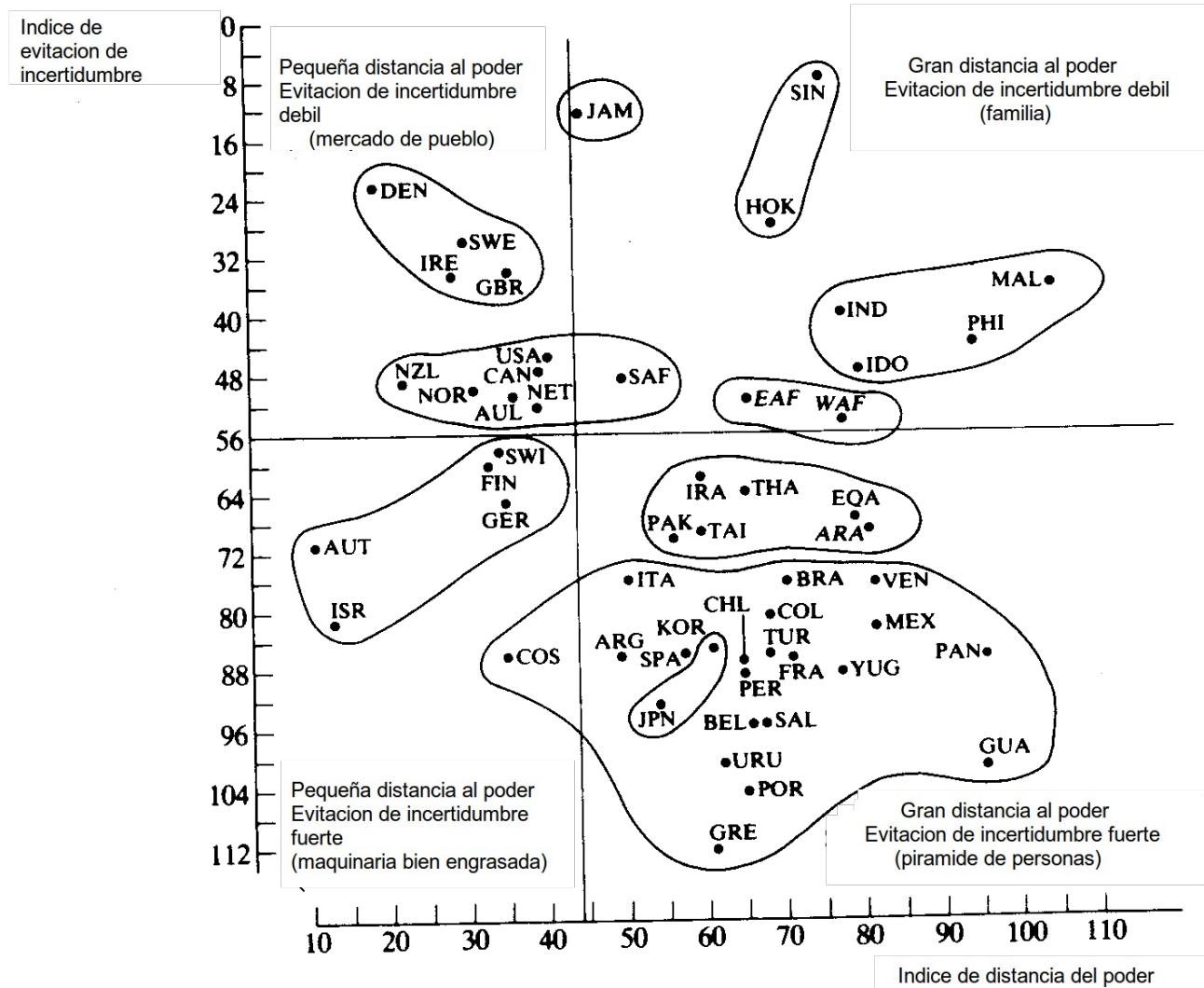
Y todos ellos estaban tratando con el mismo caso de estudio.

Las personas con experiencia en negocios internacionales han confirmado en muchas ocasiones todo esto, con otras cosas siendo iguales, las organizaciones francesas concentran autoridad, las alemanas necesitan más estructura, y las inglesas creen más en la resolución de problemas ad hoc (a medida).

Los tres modelos implícitos de Stevens dejan **un cuadrante de la figura sin explicar**. El rincón superior derecho contiene países que no son europeos, son los **asiáticos y los africanos**. Las personas de estos países son escasas en INSEAD, por tanto no había datos suficientes de este grupo. Una discusión de los modelos de Stevens con colegas indios e indonesios condujo al indicio de que el modelo implícito equivalente de una organización en esos países es el de '**familia' (ampliada)**, en el que el propietario-director es el *omnipotente padre-abuelo*. Corresponde a una amplia distancia al poder, pero a una débil evitación de incertidumbre, una situación en la que *las personas resolvían el conflicto descrito por medio de una referencia permanente al jefe: concentración de autoridad sin estructuración de actividades*. Negandhi y Prasad, dos americanos originarios de la India, citan a un ejecutivo senior indio, con un doctorado de una prestigiosa universidad americana:

"Lo más importante para mi y mi departamento no es lo que yo haga o consiga para la empresa, sino si el favor del Maestro me ha distinguido... Esto lo he conseguido a base de decir "si" a todo lo que el Maestro dice o hace... Contradecirle es irse buscando otro trabajo... Dejé mi libertad de pensamiento en Boston".

(Negandhi y Prasad, 1971, p. 128).



**La posición de 50 países y 3 regiones en las dimensiones de distancia al poder y evitación de incertidumbre.**

## MODELOS DE ORGANIZATION IMPLÍCITOSs

ITIM: Consultores en cultura de empresa y dirección internacional

[www.itim.org](http://www.itim.org)

---

### ● **El modelo de competición** ("el ganador se lo lleva todo")

Las competitivas culturas anglosajonas, con una corta distancia al poder, un elevado individualismo y masculinidad, y puntuaciones bastante bajas en cuanto a evitación de incertidumbre.

*Ejemplos:* Australia, Nueva Zelanda, Reino Unido y Estados Unidos.

### ● **El modelo en red** (consenso)

Sociedades con un elevado individualismo, "femeninas", con una corta distancia al poder. Se supone que cada cual está implicado en la toma de decisiones.

*Ejemplos:* Escandinavia (Noruega y Suecia), y Holanda.

### ● **La empresa como una familia** (lealtad y jerarquía)

Se encuentra en aquellas sociedades que puntúan alto en la distancia al poder y el colectivismo, y que tienen poderosas camarillas y líderes paternalistas.

*Ejemplos:* China, Hong Kong, India, Indonesia, Malasia, Filipinas y Singapur.

### ● **La empresa piramidal** (lealtad, jerarquía y orden implícito)

Se encuentra en las sociedades colectivas con una amplia distancia al poder y evitación de inseguridad.

*Ejemplos:* La mayor parte de la América latina (especialmente Brasil), Grecia, Portugal, Rusia y Tailandia.

### ● **El sistema solar** (jerarquía y una burocracia impersonal)

Similar a la estructura piramidal, pero con un mayor individualismo.

*Ejemplos:* Bélgica, Francia, Norte de Italia, España y la Suiza de habla francesa.

### ● **La máquina bien engrasada** (orden)

Se encuentra en sociedades con una distancia al poder corta y una elevada evitación de inseguridad, procedimientos y normas cuidadosamente equilibradas, y no demasiada jerarquía.

*Ejemplos:* Austria, Alemania, República de Chequia, Hungría, la Suiza de habla alemana.

## LOS PROFESORES DE GESTIÓN SON HUMANOS

**No solo las empresas están ligadas a la cultura, las teorías empresariales están igualmente ligadas a la cultura.**

Los profesores que escribieron las teorías son hijos de una cultura: crecieron en familias, fueron a escuelas, trabajaron para patrones. Sus experiencias representan el material sobre el que basaron su pensamiento y sus escritos. Los eruditos son tan humanos y están culturalmente tan desviados como cualquier otro mortal.

En cada uno de los cuatro cuadrantes de la figura, un *autor clásico* describió a las organizaciones en términos del modelo perteneciente a su rincón del diagrama: la pirámide, la máquina, el mercado o la familia. Los cuatro son más o menos contemporáneos; todos ellos nacieron a mediados del siglo diecinueve.

● **Henri Fayol** (1841-1925) fue un ingeniero francés cuya carrera de dirección culminó en su cargo de *presidente- director-general* de una empresa minera. Tras jubilarse formuló sus experiencias en un revolucionario texto sobre la organización: *Administration industrielle et générale*. Sobre el tema del ejercicio de la autoridad, Fayol escribió:

'En un director distinguimos su *statuto*<sup>8</sup> y su *autoridad* en lo que respecta a la oficina, y su autoridad *personal* que consiste en su inteligencia, su conocimiento, su experiencia, su valor moral, su liderazgo, su registro de servicio, etc. La autoridad personal es, para un buen director, el complemento indispensable al *statuto* y a la autoridad.'

Según la concepción de Fayol, la **autoridad** se halla tanto en la persona como en las normas (el *statute*). Reconocemos el modelo de organización en pirámide de personas, con el poder personal y las normas formales como principios de coordinación.

● **Max Weber** (1864-1920) fue un académico alemán con formación universitaria en leyes y varios años de experiencia como funcionario público. Se convirtió en profesor de economía y fundador de la sociología alemana. Weber cita un libro de texto del cristianismo puritano protestante sobre:

'...la pecaminosidad de la creencia en la autoridad, que sólo resulta permisible bajo la forma de autoridad impersonal.' (Weber, 1976, p. 224).

Según su propio diseño de una organización Weber describe la **burocracia**. Originariamente la palabra era una broma, una terminación de griego clásico insertada en el tallo del francés moderno. Hoy en día tiene una connotación inequívocamente negativa, pero para Weber representaba al tipo ideal para cualquier gran organización. Acerca de la autoridad en una burocracia, Weber escribió:

'La autoridad para dar órdenes que se requiere para cumplir con los deberes (asignados) debería ser ejercida de una manera firme. Está delimitada estrictamente por las normas relativas a los medios coactivos, que pueden ponerse a disposición de los funcionarios.'

Según la concepción de Weber la **verdadera autoridad reside en las normas**. El poder de los "funcionarios" está limitado estrictamente por esas normas.

Reconocemos el modelo de organización como una máquina bien engrasada, que funciona según las normas.

● **Frederick Winslow Taylor** (1856-1915) Fue un ingeniero americano que, contrariamente a Fayol, había iniciado su carrera en la industria como trabajador. Consiguió sus calificaciones

---

8 Código de normas.

académicas estudiando por las noches. De jefe de ingenieros en una empresa de acero se convirtió en uno de los primeros consultores de gestión. A Taylo no le preocupaba especialmente el tema de la autoridad; se enfocaba en la eficiencia. Propuso **dividir la tarea del líder en cabeza en ocho especialidades**, cada una ejercida por una persona diferente. Así cada trabajador tendría ocho jefes, cada uno con una competencia diferente. Esta parte de las ideas de Taylo no fue nunca totalmente llevada a cabo, aunque encontremos elementos de ella en la moderna "organización en matriz", en la que un empleado tiene dos (o incluso tres) jefes, normalmente uno relacionado con la productividad y uno con la experiencia técnica.

El libro de Taylo *Shop Management* (1903) apareció en traducción francesa en 1913, y **Fayol lo leyó** y dedicó seis páginas enteras de su propio libro de 1916 a las ideas de Taylo. Fayol se muestra a sí mismo impresionado en general, pero impactado por la negativa de Taylo del "**principio de la Unidad de Comando**" en el caso del sistema de los ocho jefes. 'Por mi parte,' escribe Fayol, 'No creo que un departamento pudiera operar en flagrante violación del principio de la Unidad de Comando. Sin embargo, Taylo ha sido un exitoso directivo en grandes organizaciones. ¿Cómo explicar esta contradicción?' (Fayol, 1970, p. 85). La pregunta retórica de Fayol había sido contestada previamente por su compatriota **Blaise Pascal** hacía dos siglos y medio: hay verdades en un país que son falsedades en otro.

('Verite en-deça des Pyrenees, erreur au-detà')<sup>9</sup>.

En un artículo de 1981 Andre Laurent, otro compatriota de Fayol, demostró que los directivos franceses reaccionaron muy enérgicamente a un encuesta acerca de la sugerencia de que un empleado pudiera reportar a dos jefes diferentes, mientras que los suecos y los directivos estadounidenses, ante la misma encuesta, mostraron menos recelos al respecto (Laurent, 1981). La organización en Matriz nunca ha llegado a ser tan popular en Francia como lo ha sido en Estados Unidos. Resulta divertido leer la sugerencia de Laurent de que a fin de que las organizaciones en matriz sean aceptables en Francia, deberían traducirlo a términos jerárquicos, por ejemplo, un jefe real además de uno o más expertos de plantilla. Exactamente la misma solución que propuso Fayol en su discusión de 1916 sobre el sistema Taylo; de hecho, Fayol escribió que suponía que así era como funcionaba realmente el sistema Taylo en las empresas de Taylo.

Mientras Taylo trataba solo implícitamente con el ejercicio de la autoridad en las organizaciones, otro pionero americano de la teoría empresarial, **Mary Parker Follett** (1868-1933), abordó el tema de frente. Escribió:

'¿Cómo evitar los dos extremos: el despotismo en dar órdenes, y el no ordenar prácticamente nada?...Mi solución es despersonalizar el dar órdenes, para unificar a todos los implicados en estudiar la situación, descubrir la ley que gobierna la situación y obedecerla....Una persona no debería dar órdenes a otra persona, pero ambos deberían estar de acuerdo en obtener **sus mandatos de la propia situación**.'

(Metcalf y Urwick, 1940, pp. 58-59).

Según los conceptos de Taylo y Follett **la autoridad** no está ni en la persona ni en las normas, sino, tal como Follett lo expone, en la **situación**. Reconocemos el modelo de la organización como mercado, en el que las condiciones del mercado son las que dictan lo que sucederá.

● **Sun Yat-sen** (1866-1925) fue un erudito del cuarto cuadrante del diagrama de la evitación incertidumbre- distancia al poder, de China. Recibió una educación occidentalizada en Hawái y Hong Kong, y se convirtió en un revolucionario político. Dado que China inició su industrialización mucho más tarde que Occidente, no hay ningún teórico indígena de la organización industrial contemporáneo a Fayol, Weber y Taylo. Sin embargo, Sun estaba interesado con la organización, aunque política. Quería reemplazar el descompuesto gobierno de los emperadores Manchu por un estado moderno Chino. Por un corto período se convirtió nominalmente, en el primer Presidente de la República China. El diseño de Sun de una forma de gobierno chino representa una integración de elementos occidentales y tradicionales chinos. De Occidente, **introdujo la política de trío: las ramas del ejecutivo, del legislativo y del judicial**. Sin embargo, a diferencia de Occidente, *las tres están colocadas bajo la autoridad*

9 Verdad a este lado de los Pirineos, y error en el otro lado.

*del Presidente. Se añadieron dos ramas más, ambas derivadas de la tradición china, y que totalizaban cinco: la rama del examen (determinando el acceso al funcionariado civil) y la rama de control, supuestamente para auditar al gobierno.*

Esta notable mezcla de dos sistemas es la base formal de la actual estructura de gobierno de Taiwan, que heredó las ideas de Sun a través del partido Kuomintang. Acentúa la autoridad del Presidente (gran distancia al poder): los poderes legislativo y judicial que en Occidente significan la garantía de un gobierno por la ley, se han hecho depender del gobernante y se los ha equiparado con los poderes de examen y control, que están basados en el gobierno del hombre (débil evitación de incertidumbre). Es el modelo de familia, con el gobernante como el padre del país, y cualquier estructura existente allí está basada en las relaciones personales.

Paradójicamente en la otra China que expulsó el Kuomintang, la República Popular, el experimento de la Revolución Cultural también puede ser interpretado como un intento de mantener la autoridad del gobernante (en este caso del Presidente Mao), rechazando la autoridad de las normas que se sentían que sofocaban la modernización de las mentes. La Revolución Cultural es ahora públicamente reconocida como un desastre. Lo que pasaba como modernización puede de hecho haber sido un resurgimiento de los miedos inconscientes seculares.

Algunos países de herencia China, como Singapur y Hong Kong, del cuadrante superior derecho, del diagrama de distancia al poder-evitación de incertidumbre, lo han hecho muy bien al modernizarse a ellos mismos.

Fuente: Hofstede: Culturas y Organizaciones